

Министерство образования и науки Российской Федерации ФГБОУ ВО  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование организационной культуры коммерческой  
организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись) О.В.Кружкова

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_  
(подпись) Ю.А. Горбунова

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
(подпись) А.Б. Хрусталева

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:

Жданова Кристина Алексеевна  
обучающийся группы БМ-51з,  
5 курса, заочного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

Богданова Мария Владимировна

Доцент кафедры акмеологии и  
менеджмента

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	2
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ» (НА ПРИМЕРЕ АВТОМАГАЗИНА ФОКУС) .....	7
1.1. Общая характеристика деятельности предприятия .....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом магазина «Фокус» .....	13
1.3. Анализ организационной культуры магазина .....	18
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МАГАЗИНА «ФОКУС» .....	26
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры магазина .....	26
2.2. Нормативное обеспечение совершенствования организационной культуры магазина .....	28
2.3. Экономическая эффективность и социальная мероприятий по совершенствования организационной культуры магазина .....	31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	43
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	46
ГЛОССАРИЙ .....	48

## **ВВЕДЕНИЕ**

На сегодняшний день культура организации считается основным фактором ее конкурентоспособности и престижности. Она является не только потенциалом организации, но и фактором эффективного управления, которое напрямую зависит от взаимоотношений сотрудников, от принятых норм и принципов деятельности организации. Именно организационная культура определяет успех и выживание организации.

Актуальность исследования заключается в том, что нынешний век принёс в общество новые социально-экономические отношения, обусловленные дальнейшим укреплением экономики страны на рыночных позициях.

Еще в 90-х гг. XX в. в области социально-экономических отношений появилось много новых понятий и слов, такие как:

- инновации, менеджмент, бизнес-план, маркетинг, моральный вред, деловая репутация, организационная культура и т. д., но для их разъяснения недостаточно изданных словарей и энциклопедий.

Практически любая организация, развивающаяся в условиях рынка и имеющая собственную структуру управления, в процессе своей деятельности сталкивается с необходимостью развития своей организационной культуры, и поэтому требуется четкое понимание этого понятия.

Количество организаций с развитой организационной культурой постоянно растет, это объясняется потребностями современного бизнеса, Сформированная ранее культура управления явилась препятствием при проведении реформ ввиду недостаточно эффективной системы подготовки специалистов, востребованных в настоящее время. Поэтому проблема организационной культуры является очень актуальной на сегодняшний день.

Деятельность современной организации осуществляется в изменяющихся условиях внешней среды, которые характеризуются

высокой степенью неопределенности экономических, социально-политических, природно-климатических и прочих свойств.

Для сохранения достигнутого уровня и успешного планирования деятельности организации необходимо совершенствовать организационную культуру в соответствии с возникающими требованиями.

Руководству организации необходимо осуществлять поиск более рациональных решений управления, проводить анализ и систематизацию опыта, выявлять общие закономерности и принципы эффективной организационной культуры.

Также в последнее время возрос интерес к процессам формирования организационной культуры в российских организациях которые рассматриваются, прежде всего, как важные компоненты достижения успеха в бизнесе.

Руководители организаций через развитие организационной культуры стремятся к достижению заинтересованности сотрудников в трудовой деятельности, на формирование стратегии управления персоналом и на эффективность работников в организации.

Развитие организационной культуры любой организации тесно связано с ее потребностями. Если организация имеет низкий уровень организационной культуры, это отрицательно сказывается на функционировании организации в целом.

Недостаточно высокий культурный уровень сотрудников влечет неоправданные расходы на оплату труда консультантов, увеличение управленческого аппарата, сложности в «управляемости» предприятия в целом. Отсутствие ряда ключевых факторов организационной культуры может привести к отсутствию развития отдельных видов деятельности.

Проблема заключается в том, что предприятие нацелено на продажи, на экономическое развитие, но руководители не берут во внимание человеческие отношения, потребности работников, и климат в коллективе.

Цель работы заключается в вышеизложенной проблеме, а именно в анализе формирования организационной культуры предприятия (на примере магазина по продаже автозапчастей) и разработке мероприятий по её совершенствованию.

Для достижения цели предполагается решить следующие задачи:

- рассмотреть, организационную культуру в целом
- рассмотреть общую характеристику деятельности магазина «Фокус»;
- провести анализ системы управления персоналом на выявление проблем;
- провести анализ организационной культуры магазина «Фокус»;
- разработать рекомендации совершенствованию организационной культуры современных российских предприятий;
- изучение нормативного обеспечения совершенствования организационной культуры магазина «Фокус»;
- рассмотреть экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры магазина «Фокус».

Объектом исследования является организационная культура магазина автозапчастей.

Предметом исследования выступают организационные и управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и совершенствования организационной культуры магазина.

Теоретической и методической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных авторов в области организационной культуры: М. Ю. Богатырева, С. А. Бочарова, А. В. Карпова, Е. В. Корчагиной, А. М. Семенова, Э. Шейна.

Информационная база исследования: материалы печатных изданий, данные управленческой отчетности магазина «Фокус».

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной

литературы из 30 наименований, 2 приложений, глоссария. В работе присутствует 2 рисунка и 10 таблиц.

# **ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ» (НА ПРИМЕРЕ АВТОМАГАЗИНА ФОКУС)**

## **1.1. Общая характеристика деятельности предприятия**

Магазин «Фокус» был основан в 2006 году. Было арендовано помещение в по адресу Екатеринбург, ул. Московская, 215а и оснащено торговым и технологическим оборудованием, заключены договоры с поставщиками, закуплен товар.

пн-пт 09:30-19:00; сб 10:00-17:00; вс 10:00-16:00

Сайт магазина: <http://www.focus-auto.ru>

В настоящее время организации работают 10 сотрудников.

Основное направление, по которому работает «Фокус» - это торговля в розницу автозапчастями для иностранных автомобилей.

Главный профиль компании – поставка и продажа оригинальных заводских запчастей к автомобилям «Форд» в Екатеринбурге, Перми, Челябинске, Серове, Березниках, Каменск-Уральском и Нижнем Тагиле.

Миссия компании – обеспечить неограниченный срок эксплуатации автомобиля с помощью качественных деталей.

Характер собственности организации – частная собственность.

Торговая площадь магазина - 40м<sup>2</sup>;

складские помещения - 60м<sup>2</sup>.

Небольшая площадь магазина объясняется тем, что организована форма продаж по образцам и под заказ.

Продажа запчастей по образцам – удобна тем, что на сравнительно небольшой площади торгового зала представлен широкий ассортимент товаров с указанием наименования товара, артикула, производителя и цены.

Продажа запчастей на заказ – проводится по следующей схеме:

- принимается заказ, производится предварительная оплата в кассе или по безналичному расчету, выполнение заказа производится в оговоренные продавцом сроки, в зависимости от вида запчасти и возможности его исполнения.

В магазине представлен широкий ассортимент аксессуаров, автомасел, автозапчастей, такие как: свечи, шины, глушители, насосы, подшипники, дворники, автохимия, рулевые наконечники, моторное масло и многое другое.

Основные конкуренты магазина «Фокус»:

- магазин Hyundai Автозапчасть;
- магазин Автолига;
- магазин автозапчастей Автогрин;
- магазин автозапчастей АВТОритет;

*Структура управления магазина «Фокус»*

Изучив штатное расписание и тип организационной структуры магазина «Фокус», можно выделить, что в организации линейная структура управления.

Линейная структура управления - это, структура, которая построена на основном принципе - вертикальной иерархии, т.е. соподчиненности звеньев управления снизу вверх.

Руководитель, единолично отвечает за все стороны деятельности коллектива, выполняет весь комплекс управленческих работ и часто испытывает большую информационную перегрузку. Поэтому в данной организации этот способ управления наиболее оправдан.

Директор образует верхний уровень управления, он обеспечивает единое взаимосвязанное управление всеми направлениями деятельности фирмы.

Бухгалтер - он ведет всю финансовую, деятельность фирмы: расчет доходов, начисление и уплата налогов, распределение прибыли, начисление



амортизации, расчет и выдачу зарплаты, а так же осуществляет прием и отбор персонала, ведет кадровую отчетность .

Менеджер по продажам - помогает в выборе и нахождении нужного продукта.

Все сотрудники имеют высшее образование. Они постоянно посещают всевозможные семинары. Это дает возможность бесплатно повышать квалификацию, быть в курсе текущих дел на рынке оптовой торговли. В данной организации существует распределение должностных обязанностей и полномочий, представленных в таблице 1.

Таблица 1 - Должностные обязанности в магазине «Фокус»

Наименование должности	Цель	Решаемые задачи	Функции	Уровень квалификации
Директор	Достижение максимального результата деятельности магазина с минимальными затратами	Организовать деятельность магазина и подчиненных	Выполнение управленческих функций по достижению поставленных целей и задач	Высшее образование
Бухгалтер	Предоставление отчетов руководителю	Своевременная подготовка отчетности	Работа с документацией	Высшее образование
Менеджер по продажам	Обслужить максимальное количество покупателей	Должен быть компетентным	Осуществляет акт продажи	Высшее образование

В данной структуре управления есть свои преимущества и недостатки.

Преимущества в управлении магазином «Фокус»:

- единство распорядительства;
- простота и четкость подчинения;
- полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных;
- оперативность в принятии решений;

- согласованность действий исполнителей;
- получение нижестоящими звеньями согласованных распоряжений и заданий.

Недостатки в управлении магазином «Фокус»:

- большая информационная перегрузка руководителя, огромный поток документов, множественность его контактов с подчиненными;
- высокие требования к руководителю, который должен быть высококвалифицированным специалистом с обширными разносторонними знаниями и опытом по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками;
- структура управления магазина пригодна к решению только оперативных текущих задач.

Так как организационная структура управления магазина проста, то здесь не имеется должностей, которые наделены рекомендательными, согласовательными и функциональными полномочиями.

Для организации существует линейный вид полномочий – это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному.

Что касается кадровой политики магазина «Фокус» необходимо отметить, что зависимость организации от рынка рабочей силы, а именно от наличия квалифицированных специалистов позволяет осуществлять консультирование клиентов по выбору необходимой запчасти. «Фокус».

На предприятии прослеживается тенденция к увеличению реализации продукции, роста товарооборота, рентабельности.

За период 2015-2016 гг произошло увеличение зар.платы и составил в среднем 45%. Текучести кадров нет. С момента основания магазина сложился сплоченный коллектив.

Возрастные группы персонала 27-35 лет, 31-36 лет.

Направление деятельности организации (продажа автозапчастей) подразумевает преобладание мужского персонала.

Первичной документацией по учету расчетов по заработной плате являются документы по зачислению, увольнению работников предприятия, первичные документы, регистры бухгалтерского учета и отчетность.

В качестве первичных документов преимущественно используются унифицированные формы первичной документации, разработанные органами Госкомстата России. Так, по учету персонала организации используются такие формы, как:

- приказ (распоряжение) о приеме на работу (ф. №Т-1);
- личная карточка (ф. №Т-2);
- приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска (ф. №Т-6);
- приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора (контракта) (ф. №Т-8).

По учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда применяются: табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (ф. № Т-12), табель учета использования рабочего времени (ф. №Т-13).

По учету расчетов с персоналом по оплате труда применяются расчетно-платежная ведомость (ф. № Т-49), расчетная ведомость (ф. № Т-51), платежная ведомость (ф. №Т-3) и лицевой счет (ф. № Т-54).

#### *Анализ. Основные показатели деятельности магазина*

Основными источниками статистической информации являются договора с поставщиками, журнал учета расходов и приходов, накладные, чеки... Полный перечень всех затрат, а также расчет валовой и чистой прибыли представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Основные показатели деятельности магазина "Фокус"

Показатель	2014	2015	2016	Отклонение 2016 г. к 2015 г.
Товарооборот, тыс. руб.	9470,2	13800,3	14320,8	4850,6
Себестоимость, тыс. руб.	7623,2	10340,5	11200,6	3577
Рентабельность, %	23	27	28	5
Издержки обращения, тыс. руб.	1036,22	1036,22	1090,28	54,06
Количество рабочих дней , дн	360	360	365	5
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1958, 4	3528,2	3535,5	1577,1
Среднесписочная численность работников чел.	6	9	10	0
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	909,7	1233,7	1341,3	431,6
Торговая площадь, кв. м.	350	350	350	-
Товарооборот на 1 кв. м. торговой площади	35,2	35,2	38,3	3,1

Результаты технико-экономических показателей магазина говорят о том, что товарооборот в период с 2014 по 2016 году значительно увеличился, что касается себестоимости то она незначительно, но повысилась. Рентабельность ежегодно повышается с 23% в 2014 году она возросла до 28% в 2016 году.

Если говорить о торговых издержках, то она совсем немного повысились с 1036,22 в 2014 до 1090,28 в 2016.

Количество отработанных дней увеличилось только в 2016 году до 365 дней.

Прибыль от продаж значительно возросла с показателя 1958 в 2014 года до 3535 в 2016 году .

Среднесписочная численность персонала с 6 человек выросла до 10 человек к 2016 году.

Далее рассмотрим способы формирования спроса и сбыта продукции магазина «Фокус»

Основными способами формирования спроса в магазине «Фокус» являются: скидка при повторной покупке, выдача дисконтных карт постоянным клиентам, реклама.

Магазин использует наружный вид рекламы - это фирменная световая вывеска на фасаде магазина и звуковая реклама по радио.

Если рассматривать стратегии в отношении спроса, то магазин использует следующие виды маркетинга:

1. Ремаркетинг. В зависимости от времени года, спрос на некоторую продукцию снижается, поэтому предприятие применяет этот вид, при помощи стимулирующих мероприятий, используя, в большинстве случаев скидки и бонусы, минимум рекламы, оживляя тем самым спрос.

2. Поддерживающий. Проводя исследования, анализируя выполнение бизнес-плана, этот вид маркетинга применяется в компании для сохранения спроса.

При выборе целевых рынков магазин определяет степень их привлекательности, используя виды маркетинговых стратегий.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом магазина «Фокус»**

Рассмотрим штатное расписание магазина «Фокус» в период с 2014 по 2016 годы (таблице 3, рисунок 1).

Таблица 3 - Штатное расписание магазина «Фокус»

№ п/п	должность	Количество штатных единиц, чел.			Оклад, руб.			Месячный фонд зар.платы, руб.		
		2014	2015 г	2016 г	2014	2015г	2016г	2014	2015	2016
1.	Директор	1	1	1	6000	8000	12000	6000	8000	12000
2.	Бухгалтер	1	2	2	4000	6000	6000	4000	6000	6000
3.	Менеджер ы	3	5	5	5000	6000	8000	5000	6000	8000
4.	Уборщица	1	1	2	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Ито го:		6	9	10	16000 0	22000 000	27000	16000	22000	27000

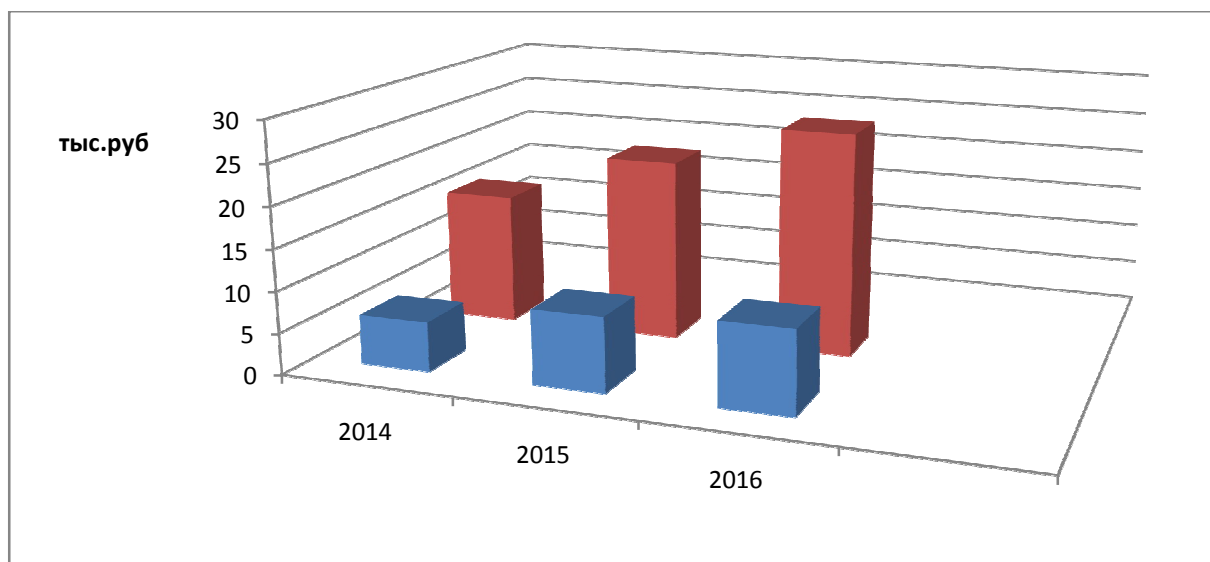


Рис. 1 - Динамика численности персонала и фонда заработной платы за 2014 - 2016 год

По результатам таблицы 3 и рисунка 1 можно сделать вывод, что численность персонала за период с 2014 по 2016 года незначительно изменилась, и вполне объяснимо, что произошло повышение уровня окладов и месячный фонд заработной платы.

На данном предприятии, отсутствует традиционная служба управления персоналом определяющая вакантные рабочие места, которые

необходимо заполнить, на основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего на предприятии.

При наличии таких мест, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий:

- детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие;
- подбор кандидатов;
- отбор кандидатов и приема на работу.

В рассматриваемой нами системе управления предприятия подбором персонала занимается бухгалтер, совмещая при этом обязанности бухгалтера и сотрудника по подбору персонала.

Определив требования к кандидату, сотрудником по подбору персонала данный сотрудник приступает к привлечению кандидатов, используя в основном следующий метод:

1. Поиск через объявления в средствах массовой информации.
2. Поиск через сайты по размещению вакансий.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа - отбора будущих сотрудников организации, который подразумевает:

1. Анализ списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации.

2. Проведение индивидуальных собеседований с отобранными кандидатами цель которого заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету «идеального» сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции и способности адаптироваться в организации.

3. Принятие на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев).

В данный момент подбор персонала для магазина «Фокус» неактуален, так как предприятие стабильно работает при наличии имеющего состава персонала (таблица 4).

Таблица 4 - SWOT - анализ угроз и возможностей отдела кадров

Возможности	Угрозы
1.Повышение квалификации	1. Расширение неквалифицированным персоналом
2. Карьерный рост	
3. Расширение ОК	

Матрица возможностей

Вероятность реализации Сила влияния	Высокая	Средняя	Низкая
Большая	1.Повышение квалификации		
Средняя		2. Карьерный рост	3.Расширение ОК
Низкая			

Матрица угроз

Вероятность реализации Сила влияния	Высокая	Средняя	Низкая
Большая		1.Расширение неквалифицированным персоналом	
Средняя			
Низкая			

Анализ сильных и слабых сторон

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Уровень образования	1. Большой объем работы (сильная загруженность)
2. Опыт	2. Низкая з/пл
3. Возможность повышение квалификации	

Матрица сильных сторон

Вероятность реализации Сила влияния	Высокая	Средняя	Низкая
Большая	1. Уровень образования	2. Опыт 3.Возможность повышение квалификации	
Средняя			4. Обмен опытом с др. филиалами
Низкая			



## Матрица слабых сторон

Вероятность реализации Сила влияния	Высокая	Средняя	Низкая
Большая	1. Большой объем работы (сильная загруженность) 2. Низкая з/пл		
Средняя			
Низкая			

Проанализировав процедуру подбора персонала в магазине, мы выяснили, что она включает в себя две стадии:

первая - предварительный отбор на основании поданных документов (дает общие сведения о соискателе на должность);

вторая - интервью или небольшое собеседование с сотрудником отдела кадров или психологом (раскрывает личные качества и склонности кандидата, дает оценку совместимости данного кандидата с той должностью, на которую он претендует).

При данном отборе персонала невозможно получить полную информацию о кандидате, о его знаниях, личностных качествах, потенциале.

Отдел кадров и непосредственный руководитель предприятия не занимаются вопросами планирования карьеры своих подчиненных, сотрудники повышают свою квалификацию самостоятельно путем прохождения тренингов с периодичностью раз в полгода.

Что касается менеджеров по продажам, то они периодически проходят тренинги по правилам культурного обращения с клиентами, о культурном обслуживании для поддержания имиджа. Их проводят во избежание казусов некультурного обращения с клиентами, чтобы не поступало жалоб, и покупатели всегда были довольны системой обслуживания магазина.

В процессе изучения системы управления персоналом предприятия нами были выявлены следующие особенности:

1. На предприятии отсутствует служба по подбору персонала, также отсутствуют документы, детализирующие процесс подбора и отбора кадров;
2. Поиск и найм сотрудников производится, путем размещения вакансий в средства массовой информации и на сайтах работы, поэтому функции найма и учета персонала представлены минимальным набором.
3. Недостаточное использование современных методов поиска и отбора персонала
4. На предприятии отсутствует единая система работы с кадрами, прежде всего для обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения сотрудников. Отсутствует

Все вышеизложенные особенности необходимо устранять, так как это в дальнейшем поможет избежать серьёзных проблем в деятельности предприятия.

### **1.3. Анализ организационной культуры магазина**

Организационная культура — это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. Рассмотрим ее на примере магазина «Фокус».

Основное направление, по которому работает магазин «Фокус» - это торговля в розницу автозапчастями для иностранных автомобилей.

Главный профиль компании – поставка и продажа оригинальных заводских запчастей к автомобилям «Форд» в Екатеринбурге, Перми, Челябинске, Серове, Березниках, Каменск-Уральском и Нижнем Тагиле.

Для определения уровня организационной культуры использовали исследования, которое проводилось психологом. Исходя из результатов исследования совместно с бухгалтером было проведено анкетирование персонала магазина «Фокус». Нами были проанализированы ответы, и выявлена главная проблема. В магазине «Фокус» низкая культура

личности и человеческие отношения минимальны. Руководство магазина нацелено на задачах по выполнению плана магазина, при этом забывают о значимости организационной культуры, которую приносит человек в организацию.

Результаты тестирования, которое проходили сотрудники, представлены в таблице 5 (приложение 1).

Средняя сумма баллов за этот тест составила 211 из 290, что характеризует уровень организационной культуры как высокий. Узкие места культуры организации определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе (см. табл. 9).

Таблица 5 – Результаты тестирования на определение уровня организационной культуры

Название секции	Средний балл	Состояние
Работа	7,2	Мажорное
Коммуникации	8,2	Мажорное
Управление	6,7	Мажорное
Мотивация и мораль	7,2	Мажорное

#### Интерпретация результатов тестирования

Индекс «ОК» определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 – 290 - очень высокий

175 – 260 - высокий

115 – 174 - средний

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное

В среднем самое низкое количество баллов получило 4 и 11 суждение.

Самые высокие показатели у 1 и 5 суждения

Средний общий балл 170

Средний бал по секциям

Работа - 6,14

Коммуникации - 6,5

Управление - 5,5.

Мотивация и мораль – 6

Таким образом, результаты проведенного опроса позволяют утверждать, что организационная культура объекта исследования на высоком уровне. Для дальнейшего ее развития следует повышать балльные показатели каждой отдельно взятой секции. При этом особое внимание следует уделить вопросу управления.

При анализе организационной культуры те же работники участвовали в другом опросе с целью установления типа организационной культуры по типологии Чарльза Хэнди. Результаты опроса не дают возможности утверждать, что в данной организации представлен лишь один определенный тип культуры. Культура объекта является синтезом всех типов в соотношении, продемонстрированном на рисунке 2.

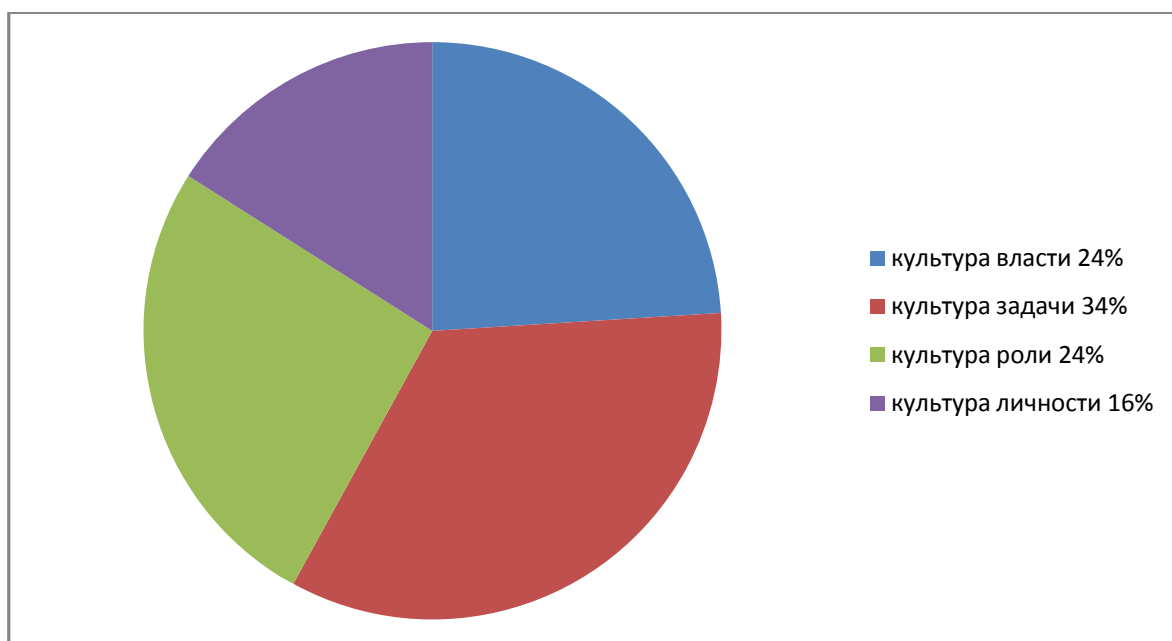


Рис. 2- Структура организационной культуры объекта по типам

По рисунку 2 можно сделать вывод о том, что культура личности имеет наименьший показатель по сравнению с культурой власти и культурой роли.

Другими словами для персонала магазина характерен низкий уровень воспитанности и образованности человека, а также овладения избранной сферой знаний или деятельности. Результатом низкого уровня культуры личности сотрудника в итоге может стать то, что на предприятии со временем будут работать безответственные, неподготовленные, и неквалифицированные специалисты.

Охарактеризуем организационную культуру объекта, рассмотрев каждый элемент более подробно:

1) Культура объекта ценит сокрытие работником своих внутренних настроений. Внутреннее состояние не должно влиять на работу в коллективе, общение с клиентами и руководством;

2) Коммуникации в основном осуществляются путем «телефонного права» и электронных писем;

- 3) В компании введен дресс-код, согласно которому сотрудники должны придерживаться делового стиля в одежде, избегать ярких цветов;
- 4) Для питания работников отведено специальное место – кухня, где питаются работники разных уровней;
- 5) Работники стараются использовать время как можно более эффективно;
- 6) Отношения слабо формализованы, сотрудники всех уровней обращаются друг к другу по полному имени, без отчества. Также существует ряд праздничных ритуалов;
- 7) Главные ценности, ориентирующие поведение работников магазина, – это клиенториентированность, безопасность, прозрачность;
- 8) Сотрудники магазина верят в этичное поведение и в важность клиента, отношения к нему;
- 9) Для новых сотрудников проводятся тренинги, работники проходят тесты на знание своих должностных инструкций, правил безопасности, используемых в работе компьютерных программ, истории компании, а также на знание основ общения с клиентами;
- 10) Все сотрудники очень ответственно подходят к своей работе. Однако мотивация осуществляется не только путем премий и дополнительных выплат, но и путем полного контроля над деятельностью работников.

Сотрудники магазина разделяют большинство важных моментов организационной культуры, а следовательно данные ценности имеют сильное влияние на поведение в организации.

Уверенность в ценностях культуры объекта четко ранжированы, благодаря чему достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей, так как у них формируется уверенность в том, какая ценность должна преобладать в случае конфликта интересов.

Таким образом, культура исследуемого объекта, очевидно, на высоком уровне, так как имеет глубокое влияние на сотрудников. Однако, не смотря на это текучесть кадров выше приемлемого уровня что, несомненно, отражается на организационной культуре, так как у каждого нового работника свое мировоззрение и свои ценности.

*Вывод к главе:* На сегодняшний день культура организации считается основным фактором ее конкурентоспособности и престижности. Она является не только потенциалом организации, но и фактором эффективного управления, которое напрямую зависит от взаимоотношений сотрудников, от принятых норм и принципов деятельности организации.

Организационная культура была рассмотрена нами на примере предприятия магазин «Фокус», который был основан в 2006 году. Основное его направление - это торговля в розницу автозапчастями для иностранных автомобилей.

Изучив штатное расписание и тип организационной структуры магазина «Фокус», можно выделить, что в организации линейная структура управления.

Что касается кадровой политики магазина «Фокус» необходимо отметить, что зависимость организации от рынка рабочей силы, а именно от наличия квалифицированных специалистов позволяет осуществлять консультирование клиентов по выбору необходимой запчасти. «Фокус».

На данном предприятии, как и во многих других, есть служба управления персоналом определяющая вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить, на основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего на предприятии.

В рассматриваемой нами системе управления предприятия подбором персонала занимается бухгалтер, совмещая при этом обязанности бухгалтера и сотрудника по подбору персонала.

В данный момент подбор персонала для магазина «Фокус» неактуален, так как предприятие стабильно работает при наличии имеющего состава персонала.

В процессе изучения системы управления персоналом предприятия нами были выявлены следующие особенности:

1. На предприятии отсутствует служба по подбору персонала, также отсутствуют документы, детализирующие процесс подбора и отбора кадров;

2. Поиск и найм сотрудников производится, путем размещения вакансий в средства массовой информации и на сайтах работы, поэтому функции найма и учета персонала представлены минимальным набором.

3. Недостаточное использование современных методов поиска и отбора персонала

4. На предприятии отсутствует единая система работы с кадрами, прежде всего для обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения сотрудников.

Все вышеизложенные особенности магазина «Фокус» необходимо устранять, так как это в дальнейшем поможет избежать более серьезных проблем в деятельности предприятия.

Изучение организационной культуры предполагает ее идентификацию, т.е. определение, к какому типу относится культура конкретной организации. Исследователи предлагают различные классификации в зависимости от выделяемого аспекта организационной культуры.

Таким образом, исходя из особенностей магазина «Фокус» можно выдвинуть проблему, что от работников ждут исключительно исполнения своих должностных обязанностей, а что касемо организационной культуры, то работники не проявляют инициативу так как не включены в остальные процессы развития организации.



Результаты анализа культуры исследуемой организации не указывают на необходимость проведения кардинальных изменений, так как культура находится на высоком уровне, а состояние в коллективе мажорное.

Магазин находится на стадии роста и развития, а значит, все представленные ниже рекомендации будут направлены на дальнейшее развитие и совершенствование уже имеющейся организационной культуры и устранение имеющихся недостатков в функционировании организационной культуры.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МАГАЗИНА «ФОКУС»**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры магазина**

На данном этапе развития сложившаяся в магазине организационная культура более или менее отвечает миссии и целям компании. Но, учитывая темпы развития предприятия, менеджменту компании необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации и вносить изменения в ее структуру.

Чтобы совершенствовать организационную культуру в магазине «Фокус», изначально необходимо детально изучить результаты анализа организационной культуры магазина.

Среди положительных черт организационной культуры магазина можно выделить:

- продекларированные ценности и нормы компании;
- традицию отмечать День Рождения компании;
- наличие униформы (делового стиля одежды);
- питание организовано прямо в офисе, что очень удобно, так как нет продолжительного отрыва от работы;
- ответственное отношение к выполняемой работе.

Для управления организационной культурой в магазине используются следующие подходы:

- через приказы и распоряжения;
- через материальное стимулирование деятельности.

Для совершенствования организационной культуры магазина необходимо:

- проводить комплекс мероприятий по изменению стратегии деятельности магазина и адаптации в условиях развития рыночных отношений. Это подразумевает то, в каком направлении будет двигаться организация, какие задачи решать и с помощью каких средств.

- увеличивать ассортимент дополнительных услуг (разработка интернет сайта и онлайн консультирование).

- повышать чувство ответственности и долга каждого сотрудника магазина за выполнение служебных обязанностей.

Сперва должна быть сформулирована конкретная цель организации и только после этого целесообразно заниматься созданием ценностей, которые будут отвечать целям организации и послужат основой организационной культуры. Разработанные нами мероприятия по совершенствованию организационной культуры представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Мероприятия по совершенствованию организационной культуры

Мероприятие	Результат
Менеджеры магазина согласованно с руководством разрабатывают корпоративную символику (красиво выполненные календари, сувениры, одежда, элементы интерьера).	Формирование предмета гордости у сотрудников, создание атмосферы вовлеченности каждого работника.
Привлечение внешних специалистов для проведения тренингов среди сотрудников магазина	Сплочение и формирование хороших взаимоотношений между сотрудниками
Коллективная организация конкурсов профессионального мастерства, установление ритуала поощрения.	Дополнительная мотивация работников, ощущение работником собственной значимости.
Разработка плана по расширению ассортимента услуг, силами всего коллектива	Создание условий для привлечения и удержания работников в организации.
Введение поощрений для сотрудников, проработавших в компании определённое число лет.	Формирование у работников желания долгосрочного сотрудничества с организацией.
Поощрение инициативы работников (материальное, грамоты, личное одобрение руководителя).	Получение сотрудниками творческого удовлетворения от своей работы.

Главное, чтобы мероприятия были направлены на формирование уважения к сотрудникам, и их желания работать в организации длительное время. Другими словами лишь целенаправленная и интенсивная работа с персоналом и вовлечения их в работу по совершенствованию культуры организации может принести достойные плоды.

## **2.2. Нормативное обеспечение совершенствования организационной культуры магазина**

Магазин «Фокус» имеет свою организационную культуру и перед руководством стоит задача только сохранить имеющиеся в плюсы организационной культуры, но и изменить её в лучшую сторону.

Для улучшения культуры в магазине необходим системный подход, подразумевающий:

- анализ культуры, который включает в себя промежуточную оценку ее элементов, и требующие изменений;
- разработку предложений и мер.

Создание новой культуры представляет собой – сложный процесс, который предполагает системный подход, так как имеющаяся культура сформировалась в сознании персонала, а принятие новой подразумевает разработку совершенно иных миссии и целей, которые в свою очередь учтут все достоинства и недостатки существующей культуры.

На изменения культуры оказывают влияние следующие факторы:

- уровень сформировавшейся культуры;
- ее возраст, размер, наличие субкультур;
- различные кризисы;
- стадии жизненного цикла организации и т.д.

На данном этапе сложившаяся в магазине организационная культура более или менее отвечает миссии поставленным целям, Но, учитывая постоянно меняющиеся требования к развитию продаж автозапчастей необходимо проводить анализ организационной культуры магазина и вносить изменения в ее структуру.

Результаты анализа культуры исследуемой организации не указывают на необходимость проведения кардинальных изменений, так как культура находится на высоком уровне, а состояние в коллективе мажорное.

Изучив теоретическую основу управления организационной культурой предприятия и проанализировав её, можно приступить непосредственно к рекомендациям по совершенствованию организационной культуры на примере магазина по продаже автозапчастей.

Магазин находится на стадии роста и развития, а значит, все представленные ниже рекомендации будут направлены на дальнейшее развитие и совершенствование уже имеющейся организационной культуры и устранение имеющихся недостатков в функционировании организационной культуры.

Исходя из характеристики магазина, его деятельность направлена на создание прочной клиентской базы.

Для достижения этой цели необходима дальнейшая работа с сотрудниками автомагазина.

Особое внимание необходимо уделить общению с клиентом. При общении целесообразно изъясняться простым языком.

Данное улучшение коммуникации не только ускорит процесс обслуживания, но и сделает его максимально комфортным для клиента.

Предлагая какую-либо услугу, сотрудник может ссылаться на личный опыт, в таком случае спрос на услуги компании увеличится, а клиенту будет легче принять решение.

Можно отметить, что при проведении любых изменений в культуре организация, возможно, столкнется с рядом трудностей. Так как менять культуру легче в молодой организации с еще не устоявшимися ценностями. Также руководству магазина следует быть готовым, что процесс становления новой культуры займет достаточно много времени, поскольку это сложный и длительный процесс.

К документам, регламентирующим организационную культуру, относятся:

- должностные инструкции специалистов;
- кодекс деловой этики;
- устав предприятия;
- штатное расписание;
- правила трудового распорядка;
- приказы, положения, стандарты, анкеты.

Далее рассмотрим некоторые из этих документов подробнее.

Устав компании - регламентирует нормы поведения сотрудников, нормы в одежде, нормы в дизайне и обстановке офисов и т.д. Устав может быть прописан на 10 страницах печатного текста, а может представлять собой талмуд из 500 листов. Все зависит от размера и статуса компании и амбиций руководства.

Корпоративный кодекс - это свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании.

Кодекс используется: для управления персоналом, позволяет регулировать поведение сотрудников на рабочем месте; как инструмент развития и поддержания корпоративной культуры, четко обозначает основные ценности и цели компании, усиливает корпоративную идентичность субъектов корпорации всех уровней (акционеров, руководства, персонала); как инструмент инвестиционной привлекательности.

Структура корпоративного кодекса может быть различной, но его главная цель должна состоять в объединении всех ресурсов компании ради достижения поставленных целей.

Должностная инструкция - это тот документ, который призван четко определить место и назначение конкретной должности в компании. Именно в ней отражены такие важные вопросы, как требования, выдвигаемые к кандидатам на вакантные должности, должностные обязанности сотрудников, их права и ответственность.

Приказы, положения - это принципы и правила, регулирующие деятельность компании, и нормативные документы, закрепляющие эти правила.

Нормативные документы - процедуры и регламенты -- описывают основные процессы, существующие в организации, их можно назвать операционными стандартами.

Каждая компания разрабатывает свой перечень корпоративных стандартов.

### **2.3. Экономическая эффективность и социальная мероприятий по совершенствованию организационной культуры магазина**

Магазин «Фокус» ожидает от предложенных мероприятий, прежде всего положительных экономических результатов. В качестве параметров чаще всего используют оборот, прибыль и долю рынка. Но мероприятия, рассмотренные нами, действуют в рамках комплекса маркетинг-микс и просчитать их вклад при достижении поставленных целей очень сложно. Это возможно лишь в процессе тестирования рынка.

Оценка эффективности совершенствования организационной культуры нужно рассматривать в двух направлениях:

- эффективность разработанного направления по развитию организационной культуры.

- эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры в избранном направлении.

Оценка направления развития организационной культуры зачастую зависит от внешней ситуации, степени изменчивости внешней среды.

Однако немаловажной является оценка эффективности мероприятий, которые необходимо:

- разрабатывать в соответствии с существующей организационной культурой;

- подкреплять и поддерживать мероприятия на всех уровнях;

- разрабатывать и осуществлять мероприятия в комплексе;

Для оценки эффективности мероприятий по развитию организационной культуры может быть использован следующий показатель:

- изменение соотношения финансовых результатов и затрат на проведение мероприятий по развитию организационной культуры или соотношение прироста финансовых результатов и затрат на внедрение мероприятий по развитию организационной культуры.

Мероприятия имеются в виду, такие как исследования организационной культуры, разработка модели подходящей организационной культуры, внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры в практику (систему ) управления персоналом.

Большая часть этих мероприятий носят затратный характер и направлены на увеличение выручки и прибыли. Предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на 10 %. Затраты на реализацию приведены в таблице 7.



Таблица 7 - Затраты на реализацию мероприятий в 2017 году

Вид затрат	Характер вложений	Сумма руб.	Итого за год, тыс.руб.
Заработная плата сотрудника на должность специалиста по организационной культуре	Текущие годовые вложения	16000 р.* 12 мес.	192
Затраты на развитие страховых и пенсионных программ	Разовое вложение	10000	10
Затраты на расширение ассортимента услуг	Разовое вложение	30000	25
Затраты на материальное стимулирование персонала	Текущие годовые вложения	25000	20
Сумма затрат за год на проведение корпоративов	Текущие годовые вложения	100000	100
Итого			347

Итого для проведения разработанных мероприятий по формированию необходимого уровня организационной культуры требуется 347 000 тыс. руб. Учет затрат проводился в соответствии с разработанным графиком мероприятий. Большинство финансовых затрат предполагают текущие годовые вложения и будут осуществлены в течение года. Бюджет мероприятий складывается из среднестатистических рыночных цен на проведение необходимых мероприятий.

Экономическую эффективность предложенных мероприятий чаще всего определяют путем измерения ее влияния на развитие товарооборота. Чтобы выявить в какой степени разработка маркетинговых мероприятий повлияла на рост товарооборота, анализируют оперативные и бухгалтерские данные.

Дополнительный товарооборот под воздействием маркетинговых мероприятий определяется по формуле:

$$T_d = (T_c * Ч * П * Ч * Д) / 100\%, (1),$$

где - среднедневной товарооборот до маркетинговых мероприятий, тыс. руб. / дн.;

П - прирост среднедневного товарооборота за период внедрения

маркетинговых мероприятий и после него %;

Д - количество дней учета товарооборота в периодах внедрения маркетинговых мероприятий и после внедрения, дн.

Среднедневной товарооборот до маркетинговых мероприятий равен:  
 $= 14320,8 \text{ тыс. руб.} / 365 \text{ дн.} = 39,2 \text{ тыс. руб.} / \text{дн.}$

Прирост среднедневного товарооборота за период внедрения маркетинговых мероприятий равен 20%. Количество дней учета товарооборота равно 180 дней.

$(39,2 \times 20\% \times 180) / 100\% = 553,19 \text{ тыс. руб.}$

Об экономической эффективности маркетинговых мероприятий можно судить по тому экономическому результату, который был, достигнут от внедрения маркетингового мероприятия.

Экономический результат определяется соотношением между прибылью от дополнительного товарооборота, полученного под воздействием маркетинговых мероприятий и расходами на них.

Для расчета экономического эффекта можно использовать следующую формулу:

$$\text{Э} = (\text{Тд} - \text{Нт}) / 100\% - (\text{Зр} + \text{Рд}) \quad (2),$$

где:

Тд - дополнительный товарооборот под воздействием маркетинговых мероприятий, тыс. руб.;

Нт - торговая надбавка за единицу товара;

Зр - расходы на маркетинговые мероприятия, тыс. руб.;

Рд - дополнительные расходы по приросту товарооборота, тыс. руб.;

Экономический эффект от проведения предложенных мероприятий составляет:

$$\text{Э} = (553,19 \times 40\%) / 100\% - (347000 + 0) = 877 \text{ тыс. руб.}$$

В данном случае мы сопоставляем полученный эффект от проведения маркетингового мероприятия с затратами на его осуществление.

Результаты такого соотношения могут сопоставляться в трех вариантах:

Эффект от маркетингового мероприятия равен затратам на его проведение;

Эффект от маркетингового мероприятия больше затрат на его проведение (прибыльное);

Эффект от маркетингового мероприятия меньше затрат на его проведение (убыточное).

Расчеты показали, что эффект от маркетингового мероприятия больше затрат (прибыльное).

Однако полученных данных еще не совсем достаточно для сопоставления затрат на проведение разработанных мероприятий так как, более точно эффективность затрат на проведение мероприятий характеризуется рентабельностью.

Рентабельность - это соотношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

$$P = (П / З) \times 100\%, (3),$$

где:

Р - рентабельность, %;

П - предполагаемая прибыль от реализации мероприятий, тыс руб;

З - общие рекламные затраты, тысруб,  $З = З_p + Р_d$ .

Рентабельность от внедрения предлагаемых маркетинговых мероприятий равна:

$$P = (877/347) \times 100\% = 252\%$$

Рентабельность маркетинговых мероприятий составила 252%.

Считаю необходимым отметить, что одной из немаловажных задач предприятия в нашем случае является еще выполнение определённых социальных обязанностей: содействие созданию новых возможностей для персонала магазина для повышения уровня культуры личности.

Следует осуществлять экономическую и социально оправданную ассортиментную политику, обеспечивая оптимальную структуру товарного предложения и спроса и предложения конкретных групп населения.

*Вывод к главе:* В данной главе были выделены положительные и отрицательные стороны организационной культуры магазина, и на основе проведенного анализа были намечены направления для совершенствования организационной культуры магазина.

Магазин имеет свою организационную культуру с более или менее отвечающую поставленным целям, и перед руководством стоит задача не только сохранить имеющиеся в плюсы организационной культуры, но и изменить её в лучшую сторону. Но, учитывая постоянно меняющиеся требования к развитию продаж автозапчастей необходимо проводить анализ организационной культуры магазина и вносить изменения в ее структуру.

Для улучшения культуры в магазине необходим системный подход, подразумевающий:

- анализ культуры, который включает в себя промежуточную оценку ее элементов, и требующие изменений;
- разработку предложений и мер.

Результаты анализа культуры исследуемой организации не указывают на необходимость проведения кардинальных изменений, так как культура находится на высоком уровне, а состояние в коллективе мажорное.

Среди положительных черт организационной культуры магазина можно выделить:

- традицию отмечать День Рождения компании;
- наличие униформы (делового стиля одежды);

- питание организовано прямо в офисе, что очень удобно, так как нет продолжительного отрыва от работы. Питание дотируется компанией;
- соблюдение временного распорядка и пунктуальность являются неотложными требованиями;
- ответственное отношение к выполняемой работе.

На основе этих характеристик можно сделать вывод об особенностях организационной культуры и организации в целом.

В компании для управления организационной культурой используются следующие подходы:

- через приказы и распоряжения;
- через материальное стимулирование деятельности;
- вовлечение всех сотрудников в развитие магазина.

На данном этапе развития фирмы сложившаяся в ней организационная культура более или менее отвечает миссии и целям компании. Но, учитывая темпы развития предприятия, менеджменту компании необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации и вносить изменения в ее структуру.

С самого открытия данного магазина формировалась организационная культура, которая впоследствии привела к образованию прочно укоренившихся в сознании сотрудников ценностей, а значит, и к образованию довольно сильной культуры.

От реализации предложенных мероприятий по совершенствованию организационно культуры, прежде всего руководство магазина ожидает позитивных экономических последствий.

Учет затрат проводился в соответствии с разработанным графиком мероприятий. Большинство финансовых затрат предполагают текущие годовые вложения и будут осуществлены в течение года. Бюджет мероприятий складывается из среднестатистических рыночных цен на проведение необходимых мероприятий.

Считаю необходимым отметить, что одной из немаловажных задач предприятия в нашем случае является еще выполнение определённых социальных обязанностей: содействие созданию новых возможностей для персонала магазина для повышения уровня культуры личности.

Следует осуществлять экономическую и социально оправданную ассортиментную политику, обеспечивая оптимальную структуру товарного предложения и спроса и предложения конкретных групп населения.

На сегодняшний день магазин располагает достаточными средствами для реализации разработанных мероприятий. Средства для проведения мероприятий будут выделены из чистой прибыли магазина. По данным баланса за двухлетний период наблюдается тенденция роста данного показателя.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На сегодняшний день культура организации считается основным фактором ее конкурентоспособности и престижности. Она является не только потенциалом организации, но и фактором эффективного управления, которое напрямую зависит от взаимоотношений сотрудников, от принятых норм и принципов деятельности организации.

Организационная культура была рассмотрена нами на примере предприятия магазин «Фокус», который был основан в 2006 году. Основное его направление - это торговля в розницу автозапчастями для иностранных автомобилей.

Изучив штатное расписание и тип организационной структуры магазина «Фокус», можно выделить, что в организации линейная структура управления.

Что касается кадровой политики магазина «Фокус» необходимо отметить, что зависимость организации от рынка рабочей силы, а именно от наличия квалифицированных специалистов позволяет осуществлять консультирование клиентов по выбору необходимой запчасти. «Фокус».

На данном предприятии, как и во многих других, есть служба управления персоналом определяющая вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить, на основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего на предприятии.

В рассматриваемой нами системе управления предприятия подбором персонала занимается бухгалтер, совмещая при этом обязанности бухгалтера и сотрудника по подбору персонала.

В данный момент подбор персонала для магазина «Фокус» неактуален, так как предприятие стабильно работает при наличии имеющего состава персонала.

В процессе изучения системы управления персоналом предприятия нами были выявлены следующие особенности магазина «Фокус»:

1. На предприятии отсутствует служба по подбору персонала, также отсутствуют документы, детализирующие процесс подбора и отбора кадров.

2. Поиск и найм сотрудников производится, путем размещения вакансий в средства массовой информации и на сайтах работы, поэтому функции найма и учета персонала представлены минимальным набором.

3. Недостаточное использование современных методов поиска и отбора персонала.

4. На предприятии отсутствует единая система работы с кадрами, прежде всего для обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения сотрудников.

Все вышеизложенные особенности необходимо устранять, так как это в дальнейшем поможет избежать более серьезных проблем в деятельности предприятия.

Изучение организационной культуры предполагает ее идентификацию, т.е. определение, к какому типу относится культура конкретной организации. Исследователи предлагают различные классификации в зависимости от выделяемого аспекта организационной культуры.

Таким образом, исходя из особенностей магазина «Фокус» можно выдвинуть проблему, что от работников ждут исключительно исполнения своих должностных обязанностей, а что касемо организационной культуры, то работники не проявляют инициативу так как не включены в остальные процессы развития организации.

Результаты анализа культуры исследуемой организации не указывают на необходимость проведения кардинальных изменений, так как культура находится на высоком уровне, а состояние в коллективе мажорное.



Магазин находится на стадии роста и развития, а значит, все представленные ниже рекомендации будут направлены на дальнейшее развитие и совершенствование уже имеющейся организационной культуры и устранение имеющихся недостатков в функционировании организационной культуры.

Во второй главе были выделены положительные и отрицательные стороны организационной культуры магазина, и на основе проведенного анализа были намечены направления для совершенствования организационной культуры магазина.

Магазин имеет свою организационную культуру с более или менее отвечающую поставленным целям, и перед руководством стоит задача не только сохранить имеющиеся в плюсы организационной культуры, но и изменить её в лучшую сторону. Но, учитывая постоянно меняющиеся требования к развитию продаж автозапчастей необходимо проводить анализ организационной культуры магазина и вносить изменения в ее структуру.

Для улучшения культуры в магазине необходим системный подход, подразумевающий:

- анализ культуры, который включает в себя промежуточную оценку ее элементов, и требующие изменений;
- разработку предложений и мер.

Результаты анализа культуры исследуемой организации не указывают на необходимость проведения кардинальных изменений, так как культура находится на высоком уровне, а состояние в коллективе мажорное.

Среди положительных черт организационной культуры магазина можно выделить:

- традицию отмечать День Рождения компании;
- наличие униформы (делового стиля одежды);
- питание организовано прямо в офисе, что очень удобно, так как нет продолжительного отрыва от работы. Питание дотируется компанией;

- соблюдение временного распорядка и пунктуальность являются неотложными требованиями;

- ответственное отношение к выполняемой работе.

На основе этих характеристик можно сделать вывод об особенностях организационной культуры и организации в целом.

В компании для управления организационной культурой используются следующие подходы:

- через приказы и распоряжения;

- через материальное стимулирование деятельности.

На данном этапе развития фирмы сложившаяся в ней организационная культура более или менее отвечает миссии и целям компании. Но, учитывая темпы развития предприятия, менеджменту компании необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации и вносить изменения в ее структуру.

С самого открытия данного магазина формировалась организационная культура, которая впоследствии привела к образованию прочно укоренившихся в сознании сотрудников ценностей, а значит, и к образованию довольно сильной культуры.

От реализации предложенных мероприятий по совершенствованию организационно культуры, прежде всего руководство магазина ожидает позитивных экономических последствий.

Учет затрат проводился в соответствии с разработанным графиком мероприятий. Большинство финансовых затрат предполагают текущие годовые вложения и будут осуществлены в течение года. Бюджет мероприятий складывается из среднестатистических рыночных цен на проведение необходимых мероприятий.

На сегодняшний день магазин располагает достаточными средствами для реализации разработанных мероприятий, так как по данным баланса за двухлетний период наблюдается тенденция роста основных показателей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баландина Т. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - N 10. - С. 79-86.
2. Богатырев М. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - N 1. - С. 104-111.
3. Борискин В.В. Совершенствование организационной культуры компании как один из факторов повышения эффективности ее работы / В.В Борискин, В.У.Сидорова // Управление корпоративной культурой. - 2010. - № 2. - С. 126-131
4. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. 224 с.
5. Грошев, И.В. Менеджмент организационной культуры / И.В. Грошев. - М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2014. - 606 с.
6. Горькова И.А., Алябьева Т.А., Горшкова Е.С., Корешкова А.Б., Фетисова М.М. Управление организационной культурой и роль высшего руководства организации//Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2013. - № 10. - С. 516 - 517.
7. Замедлина, Е. А. Организационная культура / Е.А. Замедлина. - М.: РИОР, 2014. - 128 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 894 с.
9. Карпов А. В. Организационная культура в теории и практике отечественного менеджмента // Журнал практического психолога. – 2007. - N 4. - С. 28-36.

- 10.Кармышев Ю.А., Руденко Н.Ю. Теоретические и методические аспекты управления организационной культурой инновационной фирмы//Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - № 1. - С. 82 – 88
- 11.Козлов, Виктор Организационная культура / Виктор Козлов. - М.: КноРус медиа, 2015. - 276 с.
- 12.Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.
- 13.Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов на/Д: Феникс, 2015. - 352 с.
- 14.Коновалова В.Г. Управление организационной культурой. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
- 15.Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М.: УЦ Перспектива, 2009. 288 с.
- 16.Моргунов Е. Организационная культура: единство или множественность // Управление персоналом. - 2010. - N 6. - С. 26-30.
- 17.Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863с.
- 18.Организационная культура /Под ред. В.Г. Смирновой. - М.: Юрайт, 2014. - 306 с.
- 19.Подопригора М.Г., Тытарь А.Д. Учебное пособие по курсу «Теория организации и организационное поведение» для магистрантов: 2 изд-е дополненное и переработанное. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2014. – 264 с.
- 20.Плужнова Е.Н. Об управлении организационной культурой // Организатор производства. - 2011. - № 1. - С. 52-54.
- 21.Плужнова Е.Н. Система управления организационной культурой // Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - № 7. - С. 38 - 40.

- 22.Сажина Е.А. Совершенствование организационной культуры на примере коммерческого предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 10
- 23.Стеклова О. Е. Разработка проекта совершенствования инновационной организационной культуры // Качество. Инновации. Образование. - 2010. - N 5. - С. 24-30.
- 24.Маслов Д. В. Кадры решают все? : о корпоративной культуре и принципах менеджмента //Менеджмент сегодня. - 2010. - N 2. - С. 84.
- 25.Семенов Ю. Г. Организационная культура : управление и диагностика : методология, орг. и организац. мониторинг / Ю. Г Семенов. - Екатеринбург : Ин-т экономики , 2004. - 254 с.
- 26.Темрюков Ю. Ю. Как мы формировали организационную культуру управленческой команды // Директор школы. - 2008. - N 3. - С. 19-23.
- 27.Тихомирова О.Г. Организационная культура. Формирование, развитие и оценка. – М.: Инфра-М, 2011. - 152 с.
- 28.Теория организации : учебник по специальности "Менеджмент организации" /под ред. В. Г. Алиева. - 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 2010. - 429 с.
- 29.Шаталова Н. И. Организационная культура : учебник. по специальности "Управление персоналом" / Н. И Шаталова. – М. : Экзамен , 2006. – 653 с.
- 30.Шейн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. СПб.: Питер, 2002. 328 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Тест «Уровень организационной культуры» (ОК.)

№	Суждения	Баллы									
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Продолжение приложения 1

15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## ГЛОССАРИЙ

Понятия	Определение	Источник
Адаптивность	состояние, при котором организация гибко реагирует на требования покупателей, принимает риски, учится на своих ошибках и способна к изменениям.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 894 с.
Внешняя адаптация	реакция организации на требования внешней среды.	Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М.: УЦ Перспектива, 2009. 288 с.
Внутренняя интеграция	становление коллектива, формирование единой команды из отдельных индивидов.	Моргунов Е. Организационная культура: единство или множественность // Управление персоналом. - 2010. - N 6. - С. 26-30.
Вовлеченность	состояние, при котором сотрудники чувствуют, что их деятельность тесно связана с целями организации, что они наделены полномочиями, что ценится работа в команде и приоритет отдается развитию человеческих способностей.	Замедлина, Е. А. Организационная культура / Е.А. Замедлина. - М.: РИОР, 2014. - 128 с.
Герой	человек, подающий пример для успешной работы, характера и человеческих качеств, присущих сильной культуре.	Организационная культура /Под ред. В.Г. Смирновой. - М.: Юрайт, 2014. - 306 с.
Идеология управления	система взглядов, идей, связанных с управлением организацией, стратегией ее развития, способами и методами достижения целей, с деловой этикой организации (то есть с моральными принципами, нормами, правилами организации, связанными с поведением организации, отношениями с деловыми партнерами, потребителями, обществом, и т.п.).	Богатырев М. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - N 1. - С. 104-111.



Продолжение глоссария

Имидж организации	это образ организации, который существует в сознании ее работников (внутренний имидж), а также в сознании ее контрагентов - клиентов, партнеров, конкурентов и т.д. (внешний имидж).	Баландина Т. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - N 10. - С. 79-86.
Культурная адаптация	процесс усвоения новым работником системы знаний, целей, норм и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена организации.	Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. 224 с.
Миссия	описание целей и направлений стратегического развития организации исходя из сложившегося в организации представления о будущем.	Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов на/Д: Феникс, 2015. - 352 с.
Нормы	требования к поведению владельца роли, человека, занимающего определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье.	Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863с.
Обряды	это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.	Карпов А. В. Организационная культура в теории и практике отечественного менеджмента // Журнал практического психолога. – 2007. - N 4. - С. 28-36.
Обычаи	это привычные, нормальные, наиболее удобные и широко распространенные способы групповой деятельности, стереотипный способ поведения, который воспроизводится в определенном обществе или социальной группе.	Козлов, Виктор Организационная культура / Виктор Козлов. - М.: КноРус медиа, 2015. - 276 с.

Продолжение глоссария

Организационная культура	это идеология управления и организации социально-экономической системы.	Кармышев Ю.А., Руденко Н.Ю. Теоретические и методические аспекты управления организационной культурой инновационной фирмы//Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - № 1. - С. 82 – 88
Повествования	изложение реальных или вымышленных событий, позволяющее понять основные ценности и интерпретировать символы, направленное на передачу и закрепление определенных образцов поведения.	Грошев, И.В. Менеджмент организационной культуры / И.В. Грошев. - М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2014. - 606 с.
Процесс коммуникаций (общения)	это передача информации и понимания с использованием словесных и несловесных символов.	Коновалова В.Г. Управление организационной культурой. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
Реализация социальной миссии организации	принятие и выполнение тех социальных обязательств, которые возлагает на предприятие общество (обеспечение занятости населения; забота о повышении уровня жизни, здоровья и образования работающих; забота об окружающей среде и др.).	Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.
Репутация организации	определенное мнение общества или потребителей об организации.	Темрюков Ю. Ю. Как мы формировали организационную культуру управленческой команды // Директор школы. - 2008. - N 3. - С. 19-23.
Ресурсный эффект	высвобождение ресурсов на предприятии: материальных, трудовых и финансовых.	Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863с.
Символ	служит условным знаком какого-то понятия, явления, идеи, наиболее простая и в тоже время наиболее часто встречающаяся категория культурных форм.	Сажина Е.А. Совершенствование организационной культуры на примере коммерческого предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 10

Продолжение глоссария

Система знаний организации	накопленные и полученные в процессе деятельности профессионализм каждого сотрудника, собственные технологии, продукция, интеллектуальная собственность организации, результаты собственных разработок и исследований и т.п.	Плужнова Е.Н. Об управлении организационной культурой // Организатор производства. - 2011. - № 1. - С. 52-54.
Система информирования	система передачи и циркуляции информации в организации, использующая формальные, неформальные, культурные средства информирования членов организации.	Семенов Ю. Г. Организационная культура : управление и диагностика : методология, орг. и организац. мониторинг / Ю. Г Семенов. - Екатеринбург : Ин-т экономики , 2004. - 254 с.
Системный подход	определенная методология исследования, рассматривающая любой объект как систему, состоящую из отдельных взаимосвязанных элементов (подсистем).	Теория организации : учебник по специальности "Менеджмент организации" /под ред. В. Г. Алиева. - 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 2010. - 429 с.
Согласованность	высокий уровень интеграции и координации.	Тихомирова О.Г. Организационная культура. Формирование, развитие и оценка. – М.: Инфра-М, 2011. - 152 с.
Социализация	процесс усвоения индивидом системы знаний, норм и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена общества.	Борискин В.В. Совершенствование организационной культуры компании как один из факторов повышения эффективности ее работы / В.В Борискин, В.У.Сидорова // Управление корпоративной культурой. - 2010. - № 2. - С. 126-131
Социальный эффект	повышение материального и культурного уровня жизни граждан, более полное удовлетворение их потребностей в товарах и услугах, улучшение условий и техники безопасности труда, снижение доли тяжелого ручного труда и др.	Шейн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. СПб.: Питер, 2002. 328 с.

Продолжение глоссария

Субкультура	совокупность основных для данной организационной культуры ценностей и дополнительных, образовавшихся по какой-либо причине, а также некоторых специфических черт в культуре группы (подразделения).	Плужнова Е.Н. Об управлении организационной культурой // Организатор производства. - 2011. - № 1. - С. 52-54.
Технический эффект	это появление новой техники и технологии, открытий, изобретений и рационализаторских предложений, ноу -хау и других нововведений.	Плужнова Е.Н. Система управления организационной культурой // Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - № 7. - С. 38 - 40.
Тип организационной культуры	определенная группа культур, объединенных по общему, наиболее существенному признаку, отличающему данный тип от других.	Горькова И.А., Алябьева Т.А., Горшкова Е.С., Корешкова А.Б., Фетисова М.М. Управление организационной культурой и роль высшего руководства организации//Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2013. - № 10. - С. 516 - 517.
Управление системой целей организации	обеспечение соответствия частных целей элементов и общей цели организации; проведение совместных совещаний по достижению целей, выявлению проблем, роли каждого элемента в достижении общей цели.	Плужнова Е.Н. Об управлении организационной культурой // Организатор производства. - 2011. - № 1. - С. 52-54.
Фирменный стиль	своеобразная совокупность символов и знаков, с помощью которых организация создает собственный уникальный образ в обществе, становится легко узнаваемой.	Шейн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. СПб.: Питер, 2002. 328 с.
Формирование дерева критериев достижения целей	разработка конкретных критериев достижения поставленных перед подразделениями, работниками целей.	Маслов Д. В. Кадры решают все? : о корпоративной культуре и принципах менеджмента //Менеджмент сегодня. - 2010. - N 2. - С. 84.
Целеполагание	постановка целей организации.	Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов на/Д: Феникс, 2015. - 352 с.

Продолжение глоссария

Ценности организации	значение определенных материальных предметов, действий, явлений для организации в целом и для ее работников.	Стеклова О. Е. Разработка проекта совершенствования инновационной организационной культуры // Качество. Инновации. Образование. - 2010. - N 5. – С. 24-30.
Экономический эффект	рост производительности труда и снижение трудоёмкости, снижение материалоёмкости и себестоимости продукции, рост прибыли и рентабельности.	Теория организации : учебник по специальности "Менеджмент организации" /под ред. В. Г. Алиева. - 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 2010. - 429 с.